

UOT 371

**ÜMUMTƏHSİL MƏKTƏBLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ  
YENİ LİDERLİK YANAŞMALARI****Səkinə Mirheydər qızı Seyidova***Azərbaycan Respublikasının Təhsil İnstitutunun  
fəlsəfə doktoru proqramı üzrə doktorantı***ORCID:** 0000-0002-1842-8502**E-mail:** seyidova.s87@gmail.com***Açar sözlər:** lider, liderlik, tədris rəhbərliyi, məktəb rəhbərləri, liderlik yanaşmaları.****Ключевые слова:** лидер, лидерство, образовательное лидерство, руководители школ, подходы к лидерству.****Key words:** leader, leadership, educational leadership, school leaders, leadership approaches.*

Məktəb rəhbərliyinin və idarəçilərinin rolları və gözləntiləri zamanla dəyişdi. Məktəb rəhbərləri indi yalnız qanunvericiliyi bilən və həyata keçirən və status-kvonu qoruyan ənənəvi, avtokratik strukturlardan fərqli rol və struktura malik olmalıdır. Məktəb rəhbərləri qloballaşma, elmi münasibət, informasiya texnologiyaları, təşkilati öyrənmə və ümumi keyfiyyətin idarə edilməsi ilə bağlı yeni rollara və gözləntilərə cavab verməlidirlər. Bundan əlavə, məktəb rəhbərləri məktəbin missiyası çərçivəsində vizyon və strateji məqsədləri müəyyən edərək məktəbdə əməkdaşlıq qurmalı, idarəetmə anlayışını həyata keçirməli və məktəb ab-havasını yaratmalıdırlar. Yenə də məktəb rəhbərləri məktəbin iqlimini yaxşılaşdırmalıdırlar. Buna nail olmaq üçün müəllimlər, valideynlər, şagirdlər və digər kadrlar arasında əməkdaşlıq və ünsiyyətin təmin edilməsində ünsiyyət yaxşılaşdırılmalı, liderlik təmin edilməlidir. Müsbət məktəb ab-havası məktəbin effektivliyini təmin etməklə yanaşı, şagirdin uğurunu da artırır.

Ənənəvi rollar və liderlik anlayışından uzaq olan müsbət bir məktəb mühiti yaratmaq üçün məktəb rəhbərləri təhsildə liderlik və təlimat liderlik bacarıqlarını prioritetləşdirən bir struktur yaradaraq, müsbət inkişaf edən strukturda məktəb mühitini yaratmalı və dəstəkləməlidirlər.

Liderlik şəxsi və ya qrup məqsədlərinə çatmaq üçün başqalarına təsir etmək və istiqamətləndirməkdir. Eren liderliyi “müəyyən məqsədlər ətrafında bir qrup insan toplamaq və onları bu məqsədlərə çatmaq üçün səfərbər etmək üçün bilik və bacarıqların məcmusu, lider isə ümumi düşüncə, istək və istəklərin ifadəsidir.” Ünüsan görə, liderlik insanları arzu olunan məqsədlərə yönəltmək və inandırmaq bacarığı olaraq təyin olunur, lider qrup üzvlərini qrupun məqsədlərinə birlikdə nail olmaq üçün motivasiya edən şəxsdir (6, s.78).

Lider öz üzvlərini və ardıcılığını inandırır, həvəsləndirir və istiqamətləndirir. Lider və izləyicilər bu proses boyu fəaldırlar. Hər kəs üzərinə düşən vəzifələri tam yerinə yetirir. Lider və üzv-izləyicilər arasında, üzvlərin özləri arasında və xarici mühitlə çoxşaxəli qarşılıqlı əlaqələr mövcuddur.

Liderlik bir prosesdir və lider bu prosesi başlatan, idarə edən və lazım gəldikdə yekunlaşdıran şəxsdir.

Liderlik funksiyasının tələb etdiyi elementlərə aşağıdakılar daxildir;

- Məqsəd: Qrupun formalaşması üçün birinci şərtidir.
- Lider: Hər qrupun lideri olmalıdır.
- Üzvlər: Qrupun digər üzvləri.

• Ətraf mühit: Liderlik yalnız əlverişli mühitdə baş verə biləcəyini bildirərək dörd başlıq altında araşdırılır.

Ədəbiyyat icmalında liderlərin ümumiyyətlə - mükafat, hüquqi, məcburedici, peşəkarlıq və xarizmatik güc mənbələrindən birini və ya bir neçəsini istifadə etdikləri görülür.

Hüquqi hakimiyyət: Liderin qanundan və ya onun rolundan irəli gələn iyerarxiyadakı mövqeyindən asılı olaraq istifadə edilə biləcəyi səlahiyyətdən əldə edilən ixtiyardır. Davamçılar və ya tabeliyində olanlar liderin tutduğu vəzifəni və rəhbərin qanuni gücünü nəzərə alaraq ona tabe olurlar.

Mükafat gücü: Lider öz mükafat gücü və üstünlüyündən istifadə edərək ardıcılılarının qabiliyyətlərini qiymətləndirir. Mükafatı kimə və nə qədər verəcəyinə liderlər özləri qərar verirlər.

Məcburiyyət: Mükafat gücünün tam əksidir və liderlər ümumiyyətlə güc tətbiq etməklə tabeliyində olanların və ardıcılılarının mənfi münasibət və davranışlarını cəzalandırmaq və nəzarət etmək üçün ondan istifadə edirlər.

Peşəkarlıq gücü: Liderin biliyinə, xüsusi bacarıqlarına və təcrübəsinə əsaslanan gücdür. Peşəkarlıq gücü liderin təcrübəsindən, təhsilindən və sərəfətindən asılı olaraq yaranır.

Xarizmatik güc: Liderin şəxsi xarizması, düşüncələri və inancları nəticəsində yaranan güclü təsirə əsaslanır. Bu güc çox az sayda liderdə olan təsir gücü kimi tanınır.

Məlumdur ki, liderlik yanaşmaları zamana və prosesə görə dəyişir. Ferik öz araşdırmasında liderlik nəzəriyyəsi ilə bağlı araşdırmaların vacib tərəflərini aşağıdakı kimi ifadə edir(3):

- 1920-1950-ci illər arasında liderliyin xüsusiyyətləri,
- 1950-1960-cı illər arasında effektiv rəhbərliyin davranışları,
- 1960-1970-ci illər arasında ətraf mühit şəraitinin rəhbərliyə təsiri,
- 1970-1980-ci illər arasında liderlərin simvolik rolları,
- 1980-1990-cı illər arasında liderlərin xüsusiyyətləri və davranışları ilə bağlı araşdırmalar
- 1990-cı ildən sonra rəhbərlikdə mədəniyyətlərə dəyişikliklərə diqqət yetirildi.

Müşahidə olunur ki, insanların təbiətinə və insan olmasına görə liderə rəhbərlik etmək və ya ona tabe olmaq meylə var və bu, sosial və kollektiv həyatda ehtiyac kimi görünür. Bu səbəbdən hər qrupda, hər təşkilatda, hər cəmiyyətdə bir lider var. Lider və liderliyi fərqləndirən nədir sualına müxtəlif yollarla cavab verilib. Eynilə, liderlə yanaşı, liderliyi də təşkil edən amillərlə bağlı müxtəlif fikir və yanaşmalar irəli sürülüb. Fikir fərqliliyindən və fərqli baxışlardan yaranan qruplaşmalar məzmunca oxşar olsa da, ifadələri fərqli olduğu üçün müxtəlif adlarla ifadə olunur. Şişman və Eren öz araşdırmalarında bu yanaşmaları “(a) xüsusiyyət nəzəriyyəsi, (b) davranış nəzəriyyəsi, (c) situasiya nəzəriyyəsi” kimi üç başlıq altında araşdırırlar.

Kaya bu liderlik yanaşmalarını “a. xüsusiyyətlərə diqqət yetirən yanaşmalar, b. “Lideri zaman yaradır” yanaşması, c. “qarşılıqlı əlaqə və qrup yanaşması”. Koçel öz araşdırmasında bunu “universal liderlik nəzəriyyələri və situasiya/şərtədən asılı liderlik nəzəriyyələri” kimi ifadə edir. Yəni də liderlik yanaşması kimi müasir liderlik yanaşmaları çərçivəsində idarəedicilik və transformativ liderlik yanaşmaları nəzərdən keçirilir (3, s.45).

Liderliklə bağlı irəli sürülən ilk yanaşma xüsusiyyət yanaşması kimi tanınır. Bu yanaşmada insanlarda lider olmanın şərti olaraq fitri olaraq malik olmalı olan bəzi xüsusiyyətlər vardır. Liderlər anadangəlmə fiziki, intellektual, duyğu, sosial və şəxsiyyət xüsusiyyətləri ilə digər adi insanlardan fərqlənməlidirlər. Bu liderlik yanaşması liderin anadangəlmə malik olduğu istedadlardan və bu istedadların uşaqlıqda qazandıqları sərəfətlərlə zənginləşdirilməsindən ibarətdir.

Xarakter yanaşmasına görə lider yaranmır, lider doğulur. Bu yanaşmaya görə, bir insanın lider olması və cəmiyyət tərəfindən qəbul edilməsi üçün o insanda bəzi fitri qabiliyyətlər olmalıdır. Bunlar liderləri lider edən xüsusiyyətlər kimi qəbul edilir. Bu yanaşmaya görə liderlər; “ağıl, akademik qabiliyyət, etibarlılıq, hərəkət, təşəbbüs, özünə inam, sevgi, bilik, bağlılıq, natiqlik, tanınma, etibarlılıq, məhsuldarlıq, ambisiya, əzmkarlıq, mühakimə, tənqidi düşüncə, emosional tarazlıq, öhdəlik, ünsiyyət bacarıqları, diqqət, uzaqgörənlik və s.” xüsusiyyətləri ilə başqalarından fərqli və üstün görünürlər.

Eren və Zel öz araşdırmalarında liderliklə bağlı müəyyən etməyə çalışılan fiziki və şəxsi xüsusiyyətləri aşağıdakı kimi sıralayıblar:

Fiziki Xüsusiyyətlər: “Boy, yaş, cins, çəki, güc, görünüş, fiziki yetkinlik əlamətləri, sağlamlıq vəziyyəti, irq, gözəllik, fiziki görünüş, natiqlik, hərəkətlilik” kimi xüsusiyyətlər.

Şəxsi xüsusiyyətlər: “zəka, natiqlik qabiliyyəti, şəxsiyyətlərə münasibətlər və ünsiyyət bacarığı, düzlük, qətiyyət, təşəbbüskarlıq, etibarlılıq, təşəbbüskarlıq və risk alma, özünə inam və cəsarət, şəxsi dürüstlük, hazırcavablıq, stresə davamlılıq, uzaqgörənlik, emosional yetkinlik” (6, s.89).

Xarakterik yanaşmanı nəzərə alsaq, insanın lider olmasının və bunun qəbul edilməsinin səbəbi o insanın malik olduğu xüsusiyyətlərdir. Bu yanaşmaya görə lider özünəməxsus xüsusiyyətlərinə görə qrupdan fərqlənir. Bir xüsusiyyət olaraq liderlikdə şəxsiyyət vacibdir və liderliyin status və mövqedən çox şəxsiyyətdən asılı olduğu qəbul edilir. Liderlərin özünə güvənən, şəxsi davranışlardan uzaqlaşan, tez fikir istehsal edən və bu fikirləri həyata keçirən, ətrafdakıların tələb və davranışlarına həssaslıqla yanaşdıqları görülür.

Xarakter yanaşması “lider” və onun xüsusiyyətlərinə əsaslanaraq liderlik haqqında nəticə çıxarmağa çalışır. Araşdırmalar müəyyən edib ki, bəzi insanlar liderlərdən daha çox xüsusiyyətlərə malik olsalar da, lider kimi ortaya çıxmırlar və lider kimi görünmürlər. Bu vəziyyət onu ortaya qoydu ki, lideri lider edən digər amillər də dəyərləndirilməlidir. Koçel araşdırmasında qeyd edir ki, liderlik prosesini izah edərkən xüsusiyyətlər yanaşması qeyri-kafi olduqda, tədqiqatçılar qrupların strukturu və fəaliyyətinə diqqət yetirərək liderin arxasınca gedən izləyicilərin xüsusiyyətlərinə və liderin necə davrandığına baxmağa başladılar ki, bu da liderlərin xüsusiyyətlərindən çox Davranış Liderlik Nəzəriyyələri ortaya çıxdı (10, s.57).

Liderliyin xüsusiyyət nəzəriyyələri ilə tam izah edilə bilməməsi və qeyri-adekvat olması səbəbindən liderlərin davranışları araşdırıldı. Davranışçı nəzəriyyələr liderlərin davranışlarını tədqiq və təhlil edərək liderlərin meyllərini və liderliklə əlaqəli davranışları müəyyən etmişdir. Davranışçı nəzəriyyələr lider davranışlarını iki ölçüdə araşdırırdı: vəzifə və münasibət yönümlü davranışlar.

Owens liderləri uğurlu və effektiv edən xüsusiyyətlərin liderlik edərkən nümayiş etdirdikləri davranışlar olduğunu və onların şəxsi xüsusiyyətlərinin çox da üstünlük təşkil etmədiyini irəli sürdü. Yenə də liderlərin liderlik davranışlarının əsas oriyentasiyasını araşdıraraq bildirir ki, liderlərin tabeliyində olanlarla ünsiyyəti, səlahiyyətlərin həvalə edilib-edilməməsi, planlaşdırma, nəzarət və məqsədlərin qoyulması metodu kimi davranışlar liderlərin liderliyini və effektivliyini müəyyən edir (1, s.34).

Xarakter nəzəriyyəindən fərqli olaraq, davranış nəzəriyyəsi şəxsi xüsusiyyətlərdən çox, liderin nə etdiyinə və ətrafındakılarla necə davrandığına diqqət yetirir. Davranış nəzəriyyəsinə effektiv liderlik liderin davranış tərzini və tabeliyində olanların bu davranış modelinə emosional və davranış reaksiyaları ilə izah olunur. Davranış liderliyi yanaşmasına dair araşdırmalar, nəzəri və praktiki nümunələr böyük töhfələr verdi. Bu tədqiqatlar “Ohayo Dövlət Uni-

versiteti tədqiqatları, Miçiqaq Dövlət Universiteti araşdırmaları, Blake və Mautonun İdarəetmə Diaqramı Modeli araşdırması və McGregorun X və Y nəzəriyyəsi” kimi ifadə edilə bilər (1, s.98).

Çelik araşdırmasında bildirir ki, liderlik üzrə tədqiqatçılar liderlikdə müvəffəqiyyətin tək-cə şəxsi xüsusiyyətlərdən və ya liderin nümayiş etdirdiyi davranışlardan asılı olmadığı qənaətinə gəliblər. Situasiyalı liderlik nəzəriyyəsi liderə deyil, ardıcılara üstünlük verir. Xarakter və davranış nəzəriyyəsində liderin xüsusiyyətləri və davranışları ön planda olduğu halda, situasiya liderlik nəzəriyyəsində lider üçün mühiti hazırlayan dəyişən və liderin ardıcıllarının xüsusiyyətləri ön plandadır. Situasiya yanaşmasında lideri lider edən əsas element liderə tabe olanların yetkinlik səviyyəsidir. Lider öz izləyicilərini yetkinləşdirməklə onlara təsirini artırır (5).

Fövqəladə vəziyyət nəzəriyyələri liderlik davranışlarının standart formadan uzaq olduğunu və situasiya şərtlərinə görə fərqlənə biləcəyini təklif edir. Davranış nəzəriyyələri liderin davranışını iki yerə ayırır: işəyönlü və insanyönlü və hansı vəziyyətlərin işə, hansının isə şəxsi yönümlü olması ilə bağlı qeyri-müəyyənlik var. Fövqəladə hallar nəzəriyyəsində müəyyən şərtlər altında hər iki davranış növünün eyni dərəcədə təsirli ola biləcəyi təklif edilir.

Sosial dəyişikliklərin insan və ətraf mühit şəraitində də dəyişikliklər yaratması onların əvvəllər məlum olan liderlik üsullarına və davranışlarına təsir göstərməsinə səbəb olmuşdur. Bu səbəbdən liderlik yerə, zamana və şəraitə görə dəyişən mürəkkəb bir quruluş tərəfindən təyin olunan idarəedici davranış kimi tanınır.

1950-ci illərdən etibarən liderliklə bağlı araşdırmaların artdığı və müxtəlif konsepsiyaların irəli sürüldüyü müşahidə edilmişdir. Bu anlayışlardan bəziləri, “transformasiya liderliyi, əməliyyat liderliyi, xarizmatik liderlik, uzaqgörən liderlik, təlimatçı liderlik”dir. Demək olar ki, liderlə liderin davamçıları qarşılıqlı əlaqədə olur və şəxsiyyət xüsusiyyətləri baxımından oxşarlıqlar göstərilir. 19-cu əsrdə liderin ardıcılara təsirinin və ardıcılların liderə təsirinin araşdırılmasına dəyər hesab olunurdu. Bu dövr ənənəvi quruluş baxışı təqdim etsə də, bugünkü dünyada yeni tip və anlayışların təsirinin daha təsirli və hakim olduğunu söyləmək olar.

Liderlik nəzəriyyələri və yanaşmalarının davamlı inkişafı ilə əlaqədar olaraq, görmə - misiya, motivasiya, vizyonun aşılınması və aktivləşdirilməsi, istək yaratmaq, dəyişiklik və yenilik yaratmaq, başqalarını motivasiya etmək, əlavə işə həvəsləndirmək, səmərəli ekoloji yanaşma, intuitiv və başqalarına qayğı göstərmək mövzuları ön plana çıxır.

Mövcud liderlik yanaşmalarının son nöqtəsi olan transformativ liderlik yanaşmasını nəzərə alsaq, liderlik şəxsiyyət xüsusiyyətlərindən çox fərdin nailiyyətlərinə əsaslanır. Bu baxımdan transformasiya liderlərinin daxil olduqları mühitə müsbət töhfələr verdiyi görünür. Həmçinin görünür ki, tabeçiliyində olanlar fərdi maraqlardan çox qrup məqsədlərini üstün tuturlar. Transformasiyaya nail olmaq üçün insanların təsəvvürləri dəyişdirilməli, onların diqqəti cəlb edilməlidir. Görünür ki, transformasiya liderləri öz ardıcılılarına/tabeliyində olanlara məlumat verməklə uğur əldə etmək strategiyalarını öyrədir və onları qısa müddətli və fərdi nəticələr əvəzinə uzunmüddətli təşkilati nəticələrə nail olmağa həvəsləndirir.

Görünür ki, transformasiya edən liderlər öz təşkilatlarında tabeliyində olan işçilərin işini konkret məqsədlərə deyil, vizyona yönəltməklə uzunmüddətli perspektivlər aşılamağa, tabeliyində olanların qabiliyyət və bacarıqlarını təkmilləşdirməyə, özlərinə inamlarını artırmağa və nailiyyətlərə nail olmağa çalışırlar.

Transformasiya edən liderlər böyük işlər planlaşdırır, uzunmüddətli düşünür və uzaqgörən bir perspektivlə başqalarının danışmağa belə cəsarət etmədiyi məsələlərdə həll yolları yarat-

mağa çalışırlar.

Transformasiya edən liderlər inam yaradır və qrup üzvlərinin bir-birlərinə və özlərinə etibar etməsinə kömək edən davranışlar nümayiş etdirirlər.

Brestriçə görə transformasiya liderlərinin məktəblər baxımından baxıldığında çağın tələblərinə uyğun məktəblər yaratmağa çalışdıqları müşahidə edilmişdir. Məktəbləri dəyişən elmi, texnoloji və ətraf mühit şəraitinə uyğunlaşdırmaq, elmi və texnoloji inkişafı izləmək, təhsil keyfiyyətini daim artırmaq kimi dəyişikliklərin və transformasiyaların davam etdirilməsi transformativ liderlik davranışları nümayiş etdirməklə əldə edilə bilər. Transformasiya edən lider “vizyonu olan, missiyası olan, müsbət təşkilatçılıq mədəniyyəti yaradan, yeniliklərə və yaradıcılığa önəm verən, komanda işini gücləndirərək nümunəvi model yaradan, işçilərdə intellektual istək yaradan, işçiləri motivasiya edən və işçilərlə rəftar edən şəxsdir (5, s.97).

Bass liderliklə bağlı təriflərin və təsnifatların günün şərtlərinə cavab verə bilməyəcəyini və kafi olmadığını bildirərək yeni lider müəyyən etməyə çalışmışdır. Onun fikrincə, “interaktiv lider tabeliyində olanlardan gözləntilərini açıq şəkildə ifadə edən və gözlənilən performans müqabilində onların hansı mükafatı gözləməli olduqlarını izah edən liderdir” (11, s.99).

İddia olunur ki, interaksionist lider keçmişin faydalı və müsbət ənənələrini davam etdirərək gələcək nəsillərə ötürdüyü üçün ənənəçidir və faydalı işlə məşğul olur.

Burnsa görə, qarşılıqlı fəaliyyət göstərən liderlər aktiv olan və öz ardıcıllarını təşkilati məqsədlərə nail olmaq, onları motivasiya etmək və istiqamətləndirmək üçün rəhbərlik edən insanlardır. Tranzaksiya liderləri tabeliyində olanların rollarını və işlə bağlı davranışlarını müəyyən edir və tabeliyində olanları hədəf kimi qoyulan təşkilati məqsədlərə yönəldirlər. İzləyicilərinin müsbət və arzu olunan davranışlarını mükafatlandırarkən, mənfi münasibət və davranışları da cəzalandırır. Əməliyyat liderləri işçilərini istiqamətləndirir, onları müəyyən edilmiş vəzifələri yerinə yetirməyə və digər qrup üzvləri ilə birlikdə problemləri həll etməyə istiqamətləndirir.

Xarizma cəlbəediciliyə aiddir. Bu mənada xarizmatik liderlər öz ardıcıllarını cəlb etmək və onları sorğu-sualsız arxalarına çəkmək qabiliyyətinə malikdirlər.

Carrel və digərlərinin fikrincə, xarizmatik liderlərin öz ardıcıllarını həyəcanlandırdığı, hərəkətləri ilə nümunə olduğu, həyəcan və enerjisi ilə başqalarını motivasiya etdiyi və xarizmatik liderlik quruluşuna görə insanları gözlənilməyindən daha çox motivasiya edə bildiyi görülür.

Zel bildirdi ki, xarizmatik liderlik yanaşmaları xarizmatik liderlərin şəxsiyyət xüsusiyyətlərini aşağıdakı kimi sıralayır (6).

Mövcud vəziyyətdən çox fərqli vəziyyətləri təsəvvür edərək, ardıcıllarının qəbul edəcəyi rəşadətli dəyişiklikləri həyata keçirmək üçün cəsarət tapırlar.

Xarizmatik liderlər fədakardırlar, özlərini riskə atırlar və ümumi məqsədlərə çatmaq üçün əvəzini ödəməklə ardıcıllarının etibarını qazanırlar.

Xarizmatik liderlər üzv olduqları məktəbin məqsədlərinə çatmaq üçün ənənəvi üsullardan istifadə edərək fərqliliklərini nümayiş etdirirlər.

Xarizmatik liderlər ətraf mühit amillərini və imkanlarını mükəmməl qiymətləndirmək üçün müxtəlif strategiyalara açıqdırlar. Bu da ətraf mühitə qarşı həssaslıqlarını izləyənləri göstərir və bu mənada çox gözəl nümunələrdir.

Xarizmatik liderlər, ümumiyyətlə, izləyicilər narazı olduqda ortaya çıxır və onlar dəyişikliklərdən və transformasiyalardan maksimum yararlanırlar.

Xarizmatik liderlərin özünə inam hissi çox yüksəkdir. Onlar həm də öz bilik və bacarıqları

ilə ardıcılılarına təsir göstərirlər.

Xarizmatik liderlik müəyyən şərtlər altında ortaya çıxır. Rəhbərin tabeliyində olanlar tərəfindən sorğu-sual olunmaması və tənqid edilməməsi üçün rəhbər və tabeliyində olanların dəyərləri, mühakimələri və inancları oxşar olmalıdır. İdentifikasiya o zaman baş verir ki, qrup üzvləri və lider qrup məqsədlərinə və inanclarına ümumi bağlılığa inanırlar. Bu zaman sevgi, itaət və missiyanı qucaqlamaq ön plana çıxır. Bu halda liderin ətrafındakıların üzərinə götürdüüyü missiyaya nail olacağına inam artır.

Synder öz araşdırmasında uzaqgörən liderliyi təşkilatların gələcəyinə baxış yaratmaq və global tendensiyaları və uzunmüddətli perspektivdə yarana biləcək ehtiyacları və gözləntiləri qabaqcadan görməyə əsaslanan liderlik yanaşması kimi müəyyən edir. Vizyon sahibi liderlər gələcək haqqında qabaqcıl təhlil və sintez bacarıqlarına malikdirlər və gələcəyi fərqli perspektivdən proqnozlaşdırırlar. Vizyon sahibi liderlər öz vizyonunu təşkilat daxilində dominant hala gətirərək təşkilatlaşdırırlar və öz düşüncələri ilə ardıcılılarına təsir edib bilərlər. Vizyonlu liderlərin vizyonları təşkilat və onun işçiləri tərəfindən düzgün qəbul edilir, onların həvəs və bağlılığını artırır, beləliklə, vaxtında uyğunlaşdırılmış inandırma müqaviləsinə çevrilir. Təşkilatlarda vizyonun institusionallaşdırılması təzyiqli və iyerarxik əmrlə həyata keçirilə bilməz (7, s.66).

1980-ci illərdən etibarən təlimat liderliyi idarəetmə rolu kimi ortaya çıxdı. Tədris rəhbərliyi təhsil və proqramın icrasına, nəzarətinə və əlaqələndirilməsinə əsaslanır. Tədris rəhbərləri tədris tapşırıqları və prosedurları ilə yanaşı, məktəbi yenidən qurur və tədrisə daha çox əhəmiyyət verir, tədrislə bağlı məqsəd və gözləntiləri ortaya qoyur, bunlara nail olmaq üçün müəllim və idarəçilərin diqqətini bu istiqamətə yönəltməsinə təmin edir. Onlar ümumiyyətlə vaxtlarını tədris fəaliyyətləri ilə məşğul olmaq, tədrisi dəstəkləmək və işçi heyətini həvəsləndirmək və inkişaf etdirmək məqsədi daşıyan fəaliyyətlər vasitəsilə tədris problemlərinin həllinə sərf edirlər.

Şişman təlimat liderliyinin məktəb rəhbərlərinin nöqteyi-nəzərindən fərqli şəkildə ifadə edildiyini bildirir. Tədris rəhbəri, öyrənmək üçün müvafiq resursları yaradan, müəllim münasibətlərini gücləndirən, müəllimləri qiymətləndirən və onlara nəzarət edən şəxsdir. Tədris liderliyi, şagirdlərin uğurlarını artırmaq üçün direktorun və ya onun təyin etdiyi digər şəxslərin davranışdır. Tədris liderliyi müəllimlərin tədris vəziyyətləri vasitəsilə şagirdlərin öyrənmə səylərinə birbaşa və ya dolayısı ilə təsir göstərən məktəb direktorlarının davranışdır. Tədris rəhbərliyi müəllim heyətinin gücünü üzə çıxarmaq və bu gücdən məktəbin təhsil məqsədlərinə çatmaq üçün məktəb proseslərində istifadə etmək bacarığıdır. Tədris liderliyi başqalarından istifadə edərək problemləri həll etmək və məktəb məqsədlərinə çatmaq üçün bilik gücünün tətbiqidir.

Təhsil təşkilatlarının mövcud olmasının səbəbi təhsilin müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələri üçün şagirdləri tərbiyə etməkdir. Məktəbin imkanlarına, kurikulumuna, şagirdlərin maraqlarına, istək və ehtiyaclarına və cəmiyyətin ehtiyaclarına uyğun olaraq təhsil xidmətlərinin göstərilməsində məktəb rəhbərlərinin təhsildə liderlik rollarını çox yaxşı səviyyədə nümayiş etdirə bilmələri çox vacibdir (11, s.78).

Çelik öz araşdırmasında məktəb rəhbərlərinin təlimatçı liderlik davranışlarının dörd ölçüdən ibarət olduğunu irəli sürür. Bunlar resurs təminatçısı, təlimat resursu, yüksək ünsiyyət gücünə malik olmaq və görünən şəxs olmaq kimi ifadə edilə bilər.

Özdemirin araşdırmasında, məktəblərin təsirli olması üçün məktəb direktorlarının təlim liderliyi xüsusiyyətlərini nümayiş etdirmələrinin vacib olduğu və inzibati cəhətdən güclü və tədris liderliyi baxımından təsirli olan məktəb rəhbərlərinin, məktəbəqədər təhsil müəssisələ-

rində təhsili idarə etmək qabiliyyətinə malik olmasının vacibliyi irəli sürülür. Məktəb personalını hədəflərə inteqrasiya etsəniz, məktəb və şagird uğurlarını istənilən səviyyəyə yüksəltmək mümkün ola bilər.

Boğa araşdırmasında məktəb rəhbərlərinin liderlik münasibət və davranışlarının müəllimlərin iş məmnunluğuna təsirini araşdırmışdır. O, araşdırmasında belə nəticəyə gəlib ki, müəllimlərin iş məmnuniyyəti sahəyə görə, menecerlərin liderlik davranışları isə sahəyə və iş stajına görə dəyişir. Yenə də liderlik davranışları kontekstində idarəçilərin özünü qiymətləndirməsi ilə müəllimlərin qiymətləndirmələri arasında mənfi və əhəmiyyətli əlaqənin olduğu müşahidə edilmişdir (4, s.66).

Bundan əlavə, müəllimlərin və onların menecerlərinin liderlik davranışları ilə işdən məmnunluqları arasında müsbət və əhəmiyyətli əlaqənin olduğu müəyyən edilmişdir. Tədqiqatda həmçinin qeyd olunub ki, müəllimlərin iş məmnunluğunu artırmaq üçün idarəçilər müəllimlərin idarəçilərinə münasibətini dəyişdirməlidirlər.

Karakoç araşdırmasında müəllimlərin məktəb direktorlarının liderlik üslubları və onların informasiya idarəetmə proseslərindən səmərəli istifadə bacarıqları arasındakı əlaqəyə dair fikirlərini araşdırıb. Tədqiqat nəticəsində orta məktəblərdə çalışan direktorların transformativ liderlik tərzinə daha çox uyğun davranışlar sərgilədikləri görüldü. Yenə araşdırmada transformasiya liderliyi xüsusiyyətləri ilə biliklərin idarə edilməsi prosesi arasındakı əlaqənin tranzaksiya xarakterli liderlik davranışlarından daha yüksək səviyyədə olduğu müəyyən edilmişdir (9).

Şentürkün araşdırmasında məktəb direktorlarının strukturun qurulmasında daha çox liderlik davranışları sərgilədikləri müşahidə edilmişdir. Müəllimlərin onlardan gözlənilən vəzifə və öhdəlikləri yerinə yetirmələrini, bürokratik işlərin və alqı-satqıların aparılmasını təmin etmələrini, qaydalara əməl olunmasına maksimum diqqət yetirmələrini gözlədikləri müşahidə edilmişdir (8, s.76).

Bundan əlavə, kişi müəllimlərin məktəb direktorlarının anlayış ölçüsündə daha yüksək anlayış nümayiş etdirdiklərini, səviyyə və stajlara görə fərqi olmadığını, magistratura təhsilli müəllimlərin strukturun qurulması ölçüsü üzrə liderlik üslubları, aşağı təhsil səviyyəsinə malik olanlarla müqayisədə məktəb direktorlarının daha çox anlayış göstərdiklərini düşündükləri müəyyən edilmişdir.

### **Nəticə**

Fikrimizi ümumiləşdirsək yekun olaraq aşağıdakı nəticəyə gəlirik: Ümumtəhsil məktəblərində uğur əldə etmək üçün idarəetmənin düzgün qurulması vacib məsələdir. Bu işdə məktəb direktorunun üzərinə mühüm vəzifə düşür. Çünki məktəbin müəllim və şagirdləri, məktəb-valideyn əlaqələri, həmçinin, ümumi təhsil müəssisəsinin maddi-texniki təchizatı ilə əlaqədar yekun qərarı məhz direktor verir. Məktəb rəhbəri olaraq, həm də təhsil meneceri olmaq deməkdir. Nəzərə alaq ki, məktəbin təməl işi tədrisi həyata keçirmək, direktorun əsas vəzifəsi bu prosesi düzgün qurmaq və asanlaşdırmaqdan ibarətdir. Təcrübədə göstərir ki, bu işi liderlik bacarıqlarına malik direktorlar daha yaxşı təşkil edir və uğur qazanırlar. Məhz şagirdlərin, müəllimlərin gözlənti və ehtiyaclarını lazımcına qarşılıya bilən, inamlı, ədalətli, qərəzsiz, çevik, çalışqan, cəsarətli, dəyərləndirməyi bacaran məktəb rəhbəri uğurlu direktor kimi qəbul olunur.

**Problemin aktuallığı.** Ümumtəhsil məktəblərinin idarə edilməsində yeni ideyalar, fərqli yanaşmalar yarandıqından problemin öyrənilməsi aktualıq təşkil edir.

**Problemin elmi yeniliyi.** Azərbaycanca orta təhsil sisteminin beynəlxalq idarə etmədəki

nəzəri və praktiki yönleri təhlil olunmuş, rəhbər şəxsin liderlik xüsusiyyətləri qeyd olunmuşdur. Müasir dövrdə bir xeyli dövlətlərdə orta təhsil sistemlərinin idarə olunmasında yeni liderlik yanaşmaları nümunələr gətirilmişdir.

**Problemin praktik əhəmiyyəti və tətbiqi.** Məqalədən doktorant, dissertant və digər gənc tədqiqatçılar yararlanırlar.

### Ədəbiyyat

1. Bafadal, I., Nurabadi, A., Sobri, A. Y., & Gunawan, I. (2019). The competence of beginner principals as instructional leaders in primary schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 625-639.
2. Bush, T., Kiggundu, E. and Moorosi, P. (2011), Preparing new principals in South Africa: the ACE: School Leadership Programme, *South African Journal of Education*, 31 (1): 31-43
3. Bayrak, S. (2020). Yönetimde bir ihmâl konusu olarak güç ve güç yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y. 2020, Cilt:5 Sayı: 2 S.21-34*
4. Boğa, Ç. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği). Yüksek lisans tezi, Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
5. Çelik, Ö. (2010). Okul Yöneticilerinin Özbilinç Yeterliliği ve Dönüşümcü liderlik Özellikleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
6. Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
7. Ferik, F. (2011). İşletmelerdeki Liderlik Tarzlarının Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi. *Bankacılık ve Finans Dergisi*, Yıl: 4, Sayı:19,S.75-79.
8. Şentürk, C. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Okul İkliminin Karsılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
9. Karakoç, R. (2010). Okul Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Sürecini Etkili Kullanabilme Becerileri İle Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. Karasar, N. , *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayınları, Ankara
10. Koçel, T. (2021). *İşletme Yöneticiliği (Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
11. Özdemir, A. (2012). Sağlıklı Okul İkliminin Çeşitli Görünümleri ve Öğrenci Başarısı. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:10, No:1 S.39-46

**С.М. Сеидова**

### Новые подходы к лидерству среди администраторов средних школ

#### Резюме

Целью данной статьи является выяснение того, как директора школ воспринимаются как педагогические лидеры, какие функции они выполняют и каковы их ожидания. В ходе исследования, проведенного посредством анализа литературы, были про-



анализированы работы, подготовленные по теме, и существующая литература. В некоторых из этих случаев директора школ, некоторые учителя и некоторые руководители образовательных учреждений оценивались вместе. Согласно результатам исследований, обучение лидерству и различные области образования идут параллельно, и хотя в этом контексте имеются частичные недостатки, обычно видно, что руководители школ выполняют эту функцию на должном уровне.

**S.M. Seyidova**

### **New leadership approaches in secondary school administrators**

#### **Summary**

This article aims to reveal how school principals are perceived as instructional leaders, what functions they perform, and what their expectations are. In the research conducted through literature analysis, the works prepared on the subject and the existing literature were analyzed. In some of these cases, school principals, some teachers, and some educational leaders were evaluated together. According to the results of the researches, teaching leadership and different fields of education go in parallel, and although there are partial deficiencies in this context, it is usually seen that school leaders fulfill this function at an adequate level.

**Redaksiyaya daxil olub: 05.03.2024**